

THESIS / THÈSE

MASTER DE SPÉCIALISATION EN INFORMATIQUE ET INNOVATION

Du changement chez Little Britain

Joly, Frédéric

Award date:
2015

Awarding institution:
Université de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



**UNIVERSITÉ
DE NAMUR**

**DU CHANGEMENT CHEZ
LITTLE BRITAIN**

Chronique d'un
Échec annoncé.

Frederick JOLY

Directeur: Prof. N HABRA

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master de Spécialisation en Informatique et Innovation
Business Analysis et Gouvernance IT

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

Table des matières

1. Introduction	3
2. Présentation de l'organisation	4
2.1 Structure de Little Britain	4
2.2 Analyse organisationnelle des RH au sein de Little Britain : une organisation « entrepreneuriale », miroir d'une PME.	5
2.2.1 Division du travail	5
2.2.2 Coordination du travail	5
2.2.3 Qualification des employés	6
2.2.4 Buts	6
2.2.5 Conclusion	6
2.3 Présentation du mandat	8
3. Etats des lieux et Situation rêvée	10
3.1 Situation Début 2014, Business Model Canvas et Auto Evaluation	10
3.2 Situation rêvée	16
4. Lancement du changement, Projets à mener à bien, Echec	19
4.1 Lancement du changement	19
4.2 Les projets à mener	19
4.2.1 Mise en place d'un CRM	19
4.2.2 Mise en place d'une plateforme e-commerce	21
4.2.3 Modification et simplification du processus d'encodage dans l'ERP	23
4.3 Echec	25
5. Les 8 étapes d'une démarche de changement réussie selon Kotter	26
5.1 Introduction	26
5.2 Les 8 étapes de Kotter	26
5.2.1 Créer l'urgence	26
5.2.2 Créer un groupe pilote constitué de leaders du changement	27
5.2.3 Développer une stratégie	27
5.2.4 Communiquer la vision	27
5.2.5 Responsabiliser les acteurs	28
5.2.6 Obtenir des résultats rapides	28
5.2.7 Consolider les succès pour faire avancer le changement	28
5.2.8 Ancrer les changements dans la culture d'entreprise	29
6. Des manques en matière de gestion du changement	30
6.1 Introduction	30
6.2 Gestion du changement : approche par les couleurs	30
6.2.1 Début dans les tons bleus	31
6.2.2 Réflexion sur les bénéfices du vert	33
6.2.3 Conclusion	33
7. Epilogue : le vrai changement, vécu suivant un processus de deuil	34
7.1 Phase de déni	34
7.2 Phase de colère	34
7.3 Phase de marchandage	34
7.4 Phase d'abattement	35
7.5 Phase d'acceptation	35
8. Conclusion	36
9. Bibliographie	37

1 INTRODUCTION

Donner un nouvel élan à une entreprise en y apportant des changements salvateurs (ou à tout le moins vus ainsi), qu'il repose sur l'informatique ou non, n'est pas une chose aisée. Une simple recherche « Google » sur le changement, sa gestion, sa méthode,... nous met face à un nombre impressionnant d'ouvrages qui traitent le sujet. Certains sont très théoriques et proposent des outils, des méthodes, tandis que d'autres sont plus orientés vers la pratique et, sur base ou non d'expériences analysées, proposent pour certains des recueils de bonnes pratiques, de trucs et astuces, en érigeant le partage d'expérience comme remède à tous les maux d'une entreprise.

Malheureusement, la plus belle des boîtes à outils ne fera jamais d'un bricoleur du dimanche, un professionnel reconnu pour son expertise et son savoir-faire. Il n'est dès lors pas surprenant de constater que nombre de projets d'amélioration/changement, aussi beaux soient-ils sur papier, se terminent en fiasco intégral, voire fassent plus de mal que de bien.

Ce travail a pour objet l'étude d'une tentative de changement au sein d'une PME afin de remédier à une détérioration de sa situation tout en essayant par la même occasion de lui donner un nouveau souffle en développant de nouvelles perspectives de marchés et en y introduisant de nouvelles techniques de gestion, notamment dans le cadre de la relation client. Ce travail se focalisera surtout sur les changements qui étaient envisagés dans le cadre d'une meilleure exploitation d'un ERP qui jusque-là était sous-utilisé.

La structure de ce travail nous amènera d'abord sur une présentation de l'organisation, afin de comprendre la culture et le contexte dans lesquels vivent cette entreprise et ses acteurs.

Ensuite, nous exposerons une analyse de l'existant avant le lancement du projet et des réalisations espérées devant amener un plus à l'entreprise.

Enfin, viendra une proposition d'analyse 2 temps des causes de l'échec du projet. D'une part, une analyse des manquements lors du processus de gestion du projet, d'autre part, les manques en matière de gestion du changement espéré, qui amèneront à imposer un autre changement, bien plus douloureux.

Faisant suite aux développements des idées précédemment citées, une conclusion viendra proposer un retour sur l'ensemble concepts analysés.

D'avance nous vous remercions pour le temps consacré à ces quelques pages, et vous souhaitons une bonne lecture.

2 PRESENTATION DE L'ORGANISATION

2.1 STRUCTURE DE LITTLE BRITAIN

Little Britain est une entreprise familiale fondée en 1996. Le core-business de l'entreprise est l'importation et la distribution de produits anglais, irlandais, américains sur le Grand-Duché de Luxembourg. Même si elles sont regroupées au sein de la même entreprise, nous pouvons diviser l'activité de Little Britain en trois « sous-activités ». La première et la plus importante est une activité commerciale vis-à-vis des particuliers et ce, au travers d'un supermarché, proposant des produits importés, géré en propre, et sis dans la banlieue de Luxembourg-ville. La deuxième sous-activité s'inscrit dans la tenue d'un restaurant/tea-room spécialisé en cuisine anglaise « of course » et occupant une partie de la surface où est sis le supermarché. Enfin, Little Britain est également un grossiste pour un certain nombre de restaurants, pubs, hotels ou autres commerces au Grand-Duché de Luxembourg.

Commerce de « niche » au départ, installé sur une petite surface dans une rue anonyme et non commerçante de Luxembourg-ville, le succès s'est construit au fur et mesure des années par le bouche à oreille au sein de la communauté des expats au Luxembourg. Après une dizaine d'années, la fondatrice de Little Britain décide de franchir le Rubicon et installe la surface commerciale en dehors de Luxembourg-Ville. Ce déménagement permet de multiplier la surface commerciale par 5, de disposer d'une surface de stockage contigue à la surface commerciale (en plus de la location d'un entrepôt sis à 2 Km du magasin), et de créer deux espaces bureaux pour le travail administratif. Avantage non négligeable, un parking de 15 places est maintenant à disposition du magasin qui se situe le long de la route nationale allant d'Arlon vers Luxembourg. Cette route, très fréquentée, offre une visibilité nouvelle à l'entreprise qui lui permet de toucher un public bien plus important que la clientèle anglophone du Grand-duché qui lui servait alors de base commerciale. Enfin, un parc d'activités industrielles et de services est voisin de la nouvelle implantation. Cette nouvelle donne poussera le management de Little Britain à créer une nouvelle source de revenus via l'installation d'un espace restaurant/tea-room clairement orienté vers la clientèle « business » voisine, en proposant des petits-déjeuners à l'anglaise et des lunchs pour le midi avec une pointe d'« english taste », pour créer l'originalité mais sans verser dans l'excès pour ne pas effrayer nos papilles continentales.

Ce déménagement a également été l'occasion d'un passage de témoin en ce qui concerne le management de la société. La gestion quotidienne, via le titre officiel d'administrateur délégué, a été confiée au fils de la fondatrice de l'entreprise, cette dernière gardant juste un rôle au sein du CA de l'entreprise, CA entièrement familial.

L'entreprise étant de taille réduite, les fonctions de support sont exercées par l'Administrateur délégué. C'est lui qui s'occupe de la facturation in et out, des relations avec les fournisseurs, des contacts avec les autorités administratives du pays, la gestion du parc automobile,...Néanmoins, deux activités ont été externalisées : la gestion des salaires (en ce compris la gestion juridique des contrats de travail) et la comptabilité de l'entreprise. Les mouvements de trésorerie relevant de la gestion quotidienne, de même que le versement des salaires sont restés l'apanage de l'Administrateur général.

Pour ce qui est de l'IT, la société dispose d'un ERP servant uniquement pour une gestion des stocks (mais de manière limitée), la gestion des « caisses » du magasins, l'émission de factures et gestion des tables du restaurant via un interface graphique.

2.2 ANALYSE ORGANISATIONNELLE DES RH AU SEIN DE LITTLE BRITAIN : UNE ORGANISATION « ENTREPRENEURIALE », MIROIR D'UNE PME.

Afin de pouvoir analyser l'évolution du projet, il est intéressant de s'attarder sur le fonctionnement de l'organisation, et particulièrement sur la configuration de la structure RH de l'entreprise. Cette dernière approche au plus près la configuration de type « entrepreneurial », telle que définie par Mintzberg¹. Nous allons voir pourquoi dans les points suivants.

2.2.1 Division du travail

La division du travail est forte au niveau vertical et faible au niveau horizontal. En effet, hormis le Chef en cuisine qui est assigné à une tâche spécifique, les employés de l'entreprise ne disposent pas de qualifications particulières. Au mieux, l'un ou l'autre, plus par question d'affinité que de compétence, est plus en charge d'un rayon/type de produits bien spécifiques (par exemple : le rayon « Libraire » ou le département « Cadeaux, cartes de vœux, objets de la vie quotidienne) mais en cas d'absence, il peut facilement être remplacé pour une durée déterminée sans que cela ne pose des soucis d'organisation ou de service aux clients (ex. période de vacances,...). Il ressort donc que chacun est amené à faire un peu de tout, et peut être appelé pour prêter main forte à un autre en cas de surcharge de travail. Ce qui démontre bien une division horizontale faible du travail. Par contre, si les employés sont polyvalents et font un peu de tout, il n'en reste pas moins que les grandes directions du travail, le type d'actions à mener et les objectifs de l'entreprise sont définis par l'administrateur délégué, administrateur qui suit de près l'évolution du travail et n'hésite à y participer afin de bien montrer ce qu'il attend comme résultat. Nous pouvons donc constater une division verticale forte du travail. Ce qui est somme toute inhérente à ce type d'entreprise.

2.2.2 Coordination du travail

En niveau interpersonnel, la coordination se fait par **supervision directe**. En effet, comme l'entreprise est de petite taille et dirigée par une seule personne, la place laissée à la négociation (même pour les décisions spécifiques au devenir de l'entreprise) est plutôt faible. Le dirigeant/administrateur délégué entend les critiques, suggestions et autres propositions mais au final il est le seul à décider. La communication au sein de l'entreprise se faisant réellement de façon « top – down », il s'agit du mode de relation privilégié. Néanmoins, même s'il s'agit d'une tendance globale, l'ajustement mutuel n'est pas non plus absent. Sur des matières très spécifiques, cette relation peut être mise en place, mais ce n'est pas toujours le cas. Ex. : si les congés sont accordés par l'administrateur délégué des ajustements mutuels peuvent avoir lieu entre les membres du personnel afin de favoriser une personne ou l'autre selon les périodes, au gré des situations familiales de chacun.

¹ Mintzberg H, *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'organisation, 1982.

2.2.3 Qualification des employés.

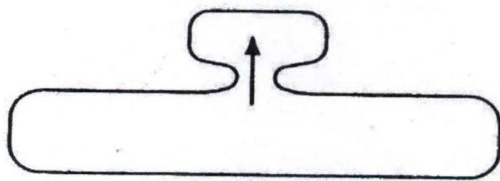
Ici, les employés disposent tous d'une faible qualification, hormis un, titulaire d'une formation de niveau Master. L'administrateur-délégué qui a appris la conduite de cette entreprise « sur le tas » en travaillant avec sa mère qui en était la fondatrice, dispose d'une qualification en gestion, qualification requise légalement par les autorités luxembourgeoises et dispensée par la Chambre de Commerce.

2.2.4 Buts

Le but poursuivi par l'entreprise est un but de système, en deux mots : le profit. Ce but peut être divisé en « sous-buts » qui doivent amener à la réalisation du but principal. Ces sous-buts sont l'augmentation du chiffre d'affaire, une meilleure gestion des coûts, l'augmentation du nombre de clients. Si, certes nous pouvons plus attribuer la conduite du sous-but « gestion des coûts » à l'Administrateur délégué, chaque employé de l'entreprise est impliqué dans la conduite et la réalisation des sous-buts, notamment au travers de la relation avec le client pour augmenter la valeur du panier d'achats de celui-ci, la conclusion d'une vente avec un nouveau client ou une veille attentive des dates de péremption des produits de bouche pour éviter un nombre trop important de pertes.

2.2.5 Conclusion

C'est au regard des points cités ci-dessus que j'avance que Little Britain est une organisation de type « entrepreneurial », que nous pouvons résumer de telle manière :



- Sous l'autorité personnelle d'un leader (souvent le propriétaire, visionnaire, charismatique)
- Peu de technostructure
- Division du travail imprécise
- Coordination par **supervision directe**
- Pouvoir centralisé au sommet stratégique
- Ligne hiérarchique peu développée
- Bonne capacité d'adaptation
- Type d'environnement: Dynamique, simple, parfois hostile

La meilleure preuve est que la structure RH de Little Britain est la suivante :



Au regard du type d'organisation que nous avons explicité ci-dessus, il est également intéressant de d'analyser la question de la crédibilité du leader.

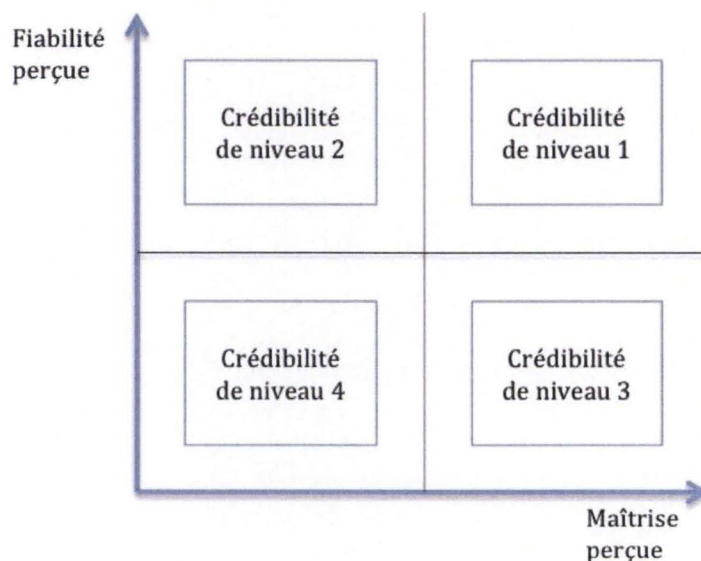
Pour cela, nous allons nous référer à Hughes et al. (2006) qui ont développé une matrice de crédibilité² déterminant des niveaux de crédibilité en fonction de l'expertise et de la fiabilité (maîtrise) perçues par les subordonnés. En effet, d'après Hughes et al(2006), la crédibilité du leader dépend de deux variables : la fiabilité et l'expertise.

La fiabilité est à considérer comme le degré avec lequel un subordonné perçoit les affirmations du leader comme valides. Ainsi la fiabilité fait appel entre autres à l'adéquation entre les valeurs communiquées par le leader et son comportement, à sa capacité à respecter ses engagements, à sa bonne foi. La fiabilité naît de la relation interpersonnelle entre le leader et ses subordonnés. (Luc & Dejardin, 2011).

L'expertise est à considérer comme le degré de perception qu'un subordonné se fait de la capacité d'un leader à émettre des affirmations correctes. L'expertise se fonde sur des indicateurs objectivables comme les connaissances éprouvées, le curriculum.

Cette notion est donc en lien direct avec l'expérience et publicité a été faite aussi en dehors d'une relation directe entre le leader et le subordonné à convaincre, au sein d'une sphère environnementale commune aux deux protagonistes. (Luc & Dejardin, 2011).

La matrice se présente comme suit :



² Dejean K., *Organisation et gestion du changement*. Cours à l'Université de Namur (2014-2015)

Quelques mots d'explication :

- Les leaders de niveau 1 ont la crédibilité la plus élevée.
- Les leaders de niveau 4, ont la crédibilité la plus faible. Leur expertise est jugée insuffisante et la fiabilité de la relation n'est pas encore éprouvée. Ces leaders doivent renforcer les liens avec leurs collaborateurs et construire leur expertise sur le terrain.
- Les leaders de niveau 2, doivent quant à eux améliorer leur expertise. Ils sont considérés comme fiables mais ne possèdent pas assez d'expertises aux yeux de leurs collaborateurs.
- Les leaders de niveau 3 quant à eux bénéficient d'une expertise très élevée mais un manque de fiabilité dans leurs relations. Ils ne sont pas encore connus de leurs subordonnés et doivent donc renforcer les liens avec ces derniers. Typiquement, ce sont généralement des individus provenant d'une autre unité de l'entreprise. Ils sont réputés comme experts mais suscitent encore trop de méfiance.

Dans le cadre de Little Britain, structure de type entrepreneurial, le leadership est exercé par l'Administrateur délégué. Nous pouvons situer le leader au niveau 2 du diagramme mentionné ci-dessus.

En effet, si l'administrateur délégué jouit d'une fiabilité reconnue par ses employés, il n'en va pas de même pour son expertise. Cela relève surtout de la sociologie et de l'histoire de l'entreprise, au sein de laquelle, la majorité de l'équipe est plus ancienne professionnellement que l'Administrateur délégué au sein de celle-ci. A cet égard, si l'équipe reconnaît la fiabilité du leader et sa légitimité (même si ce ne fut pas toujours évident), elle n'hésite pas à lui contester la pertinence de certaines décisions au nom d'une plus grande expérience au sein de Little Britain, arguant du fait que depuis le début il en a toujours été ainsi et qu'il n'y a pas de raison à remettre en cause les acquis ou la manière de faire pour la bonne conduite du projet d'entreprise. Cela ne sera pas sans conséquence sur la conduite du changement dans cette entreprise.

2.3 PRÉSENTATION DU MANDAT

Avec l'évolution de la place financière de Luxembourg, la communauté des expats n'a fait que s'agrandir et d'autres opérateurs commerciaux sur le Grand-Duché ont bien compris qu'il y avait là la possibilité d'attirer une nouvelle clientèle dans leurs enseignes. A cet égard, la présence des produits « allochtones » dans les rayons des supermarchés présents sur le territoire luxembourgeois n'a fait que croître et chaque chaîne de supermarché y va de sa « semaine anglaise » ou « américaine » afin de faire la promotion de son assortiment pour la population anglophone. De plus, le type de magasins centrés sur une clientèle étrangère particulière fait tache d'huile, un nouveau concurrent centré sur les produits irlandais principalement est ainsi apparu sur le territoire luxembourgeois.

Par ailleurs, couplée avec l'augmentation des frais fixes (notamment l'énergie), la diminution du chiffre d'affaire de la société (excepté pour la partie restaurant) a amené une baisse de la rentabilité de la société.

Ce constat fait, le management de la société a décidé qu'il était temps de réagir et qu'il convenait de mener une réflexion en profondeur tant sur le fonctionnement actuel de la société, l'utilisation de ses outils que sur ce qu'elle devrait faire idéalement pour être plus économe et (re)gagner des parts de marché.

L'Administrateur délégué nous a donc confié une mission de gestion de projet d'amélioration de la société Little Britain, projet qui doit permettre une diminution des coûts (notamment au travers d'une meilleure gestion des stocks) mais également de développer le chiffre d'affaires grâce à de nouveaux outils informatiques (amélioration de l'ERP existant) qui offriront de nouvelles opportunités de business mais qui permettront également de simplifier certaines tâches administratives et qui entraîneront un gain de temps pouvant être consacré à la partie commerciale pure.

Si le management s'adresse à nous pour cette mission, c'est notamment dû à 2 facteurs principaux. Le premier est notre passé académique et professionnel qui est le plus « riche » parmi l'ensemble du personnel de la société pour ce type de mission. Le second est que notre position au sein de la société est un peu « externe » de par le fait que nous sommes présents seulement deux jours sur la semaine alors que le reste de l'équipe travaille en temps complet ou partiel 4/5, et qu'en plus notre fonction est principalement orientée sur les flux physiques entrant/sortant de marchandises, c'est-à-dire contrôler l'approvisionnement correct de la société en date et heure pour les marchandises, ainsi que la bonne exécution des livraisons pour nos clients « professionnels ». Le regard pour nous pouvons donc porter sur le fonctionnement de la société est un peu extérieur car il est intermittent dans sa temporalité et moins impliqué dans la gestion quotidienne de la vie de la société.

En ce qui concerne les moyens qui sont mis à notre disposition pour la mission, le management nous laisse libre choix pour les outils/méthodes que nous souhaitons utiliser. La seule restriction vient du fait qu'il conviendra d'utiliser, et développer le cas échéant, l'outil informatique existant, avec une faible augmentation de moyens financiers pour celui-ci. Il est néanmoins plus large quant au temps de travail actuel qui pourra être consacré à cette mission, en nous dégageant des plages horaires pour cela.

3 ETAT DES LIEUX ET SITUATION REVÉE

3.1 SITUATION DÉBUT 2014, BUSINESS MODEL CANVAS ET AUTO ÉVALUATION

A. BUSINESS MODEL CANVAS

Suite au mandat délivré par le management de Little Britain, il convenait que nous découvrions le business model de Little Britain de manière détaillée. Pour ce faire, au vu de la configuration entrepreneuriale de l'entreprise, la personne ressource idéale pour cela était l'administrateur délégué car il est le seul, parmi la petite équipe qui fait tourner cette entreprise, à avoir une vue à 360° sur l'ensemble des activités, une connaissance des partenaires et la gestion financière de Little Britain.

Pour disposer de cette vue d'ensemble de l'entreprise, nous avons donc décidé d'utiliser le Business Model Canvas développé par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur.

Qu'est ce que le Business Model Canvas ?

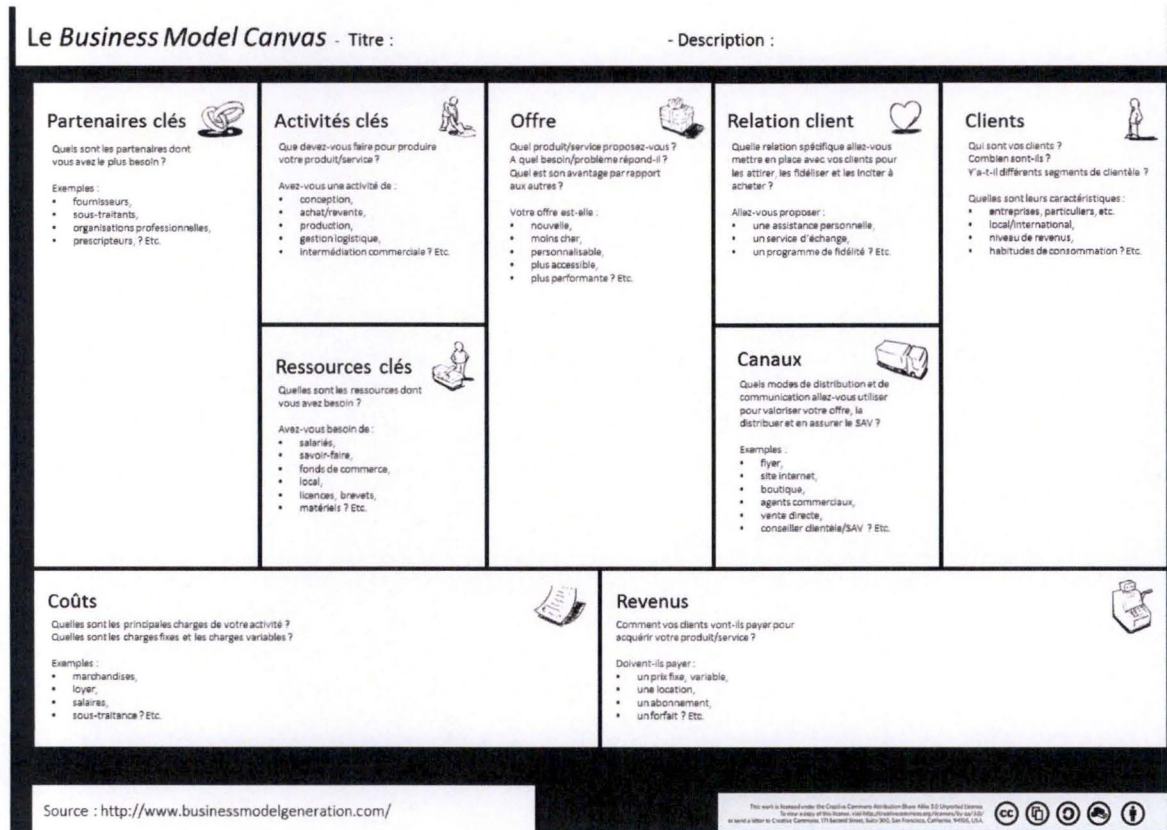
Le Business Model Canvas repose sur une méthode développée par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur dans leur ouvrage intitulé *Business Model Nouvelle Génération*³. Il permet de représenter en une seule page, au travers d'un canevas, l'ensemble du modèle économique actuel ou que nous projetons pour une entreprise.

Le Business Model Canevas comporte 9 briques qui traduisent les principaux aspects économiques d'une entreprise :

- Les clients
- L'offre
- Les canaux
- La relation client
- Les revenus
- Les ressources clés
- Les activités clés
- Les partenaires clés
- Les coûts

³ Osterwalder A. & Pigneur Y., Business Model nouvelle génération : Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers. Pearson, 2011

Il se présente sous cette forme :



Quelques mots d'explications sur chaque brique :

Les clients.

L'objet de toutes les attentions de toute entreprise. Qui sont-ils ? Dans le cas où il y a plusieurs types de clients, on parlera de segments dès lors qu'ils ont des besoins distincts, des sensibilités différentes aux prix et aux moyens de communication utilisés, voire des habitudes de consommation spécifiques.

L'offre.

C'est ce qui incite un client à choisir une entreprise plutôt qu'une autre. L'offre est-elle performante ? Complète ? Suffisante ? Accessible ? Compétitive ? Elle doit résoudre avant tout un problème réel ou répondre à un besoin existant. Elle peut également révéler un nouveau besoin et le satisfaire : c'est le cas de l'innovation de rupture. L'offre est indissociable du client ciblé. Le matching parfait des deux mènera l'entreprise à son succès.

Les canaux.

Il s'agit de tous les moyens de communication et de distribution mis en place pour toucher les clients. Comment faire connaître son offre, la vendre, la distribuer et en assurer le SAV ? Cela peut être un point de différenciation par rapport aux concurrents.

La relation client.

Elle concerne tous les moyens employés, au-delà du produit ou du service vendu, pour assurer la fidélité des clients, en acquérir de nouveaux, faciliter l'acte d'achat, voire augmenter la fréquence d'achat. Il peut s'agir de fournir une assistance personnelle dédiée, un service de retour des marchandises, une carte de fidélité, etc.

Les revenus.

Il s'agit de toutes les rentrées d'argent générées par l'activité. Ils peuvent être ponctuels ou récurrents, fixes ou variables. Autrement dit : comment vont payer vos clients ? Quand vont-ils payer ? Quel est le prix pratiqué selon les différents segments de clientèle ? Les prix pour les clients particuliers sont-ils les mêmes que pour les clients professionnels ?

Les ressources clés.

Il s'agit de tous les moyens matériels, immatériels, humains, et financiers que l'entreprise doit réunir pour produire une offre répondant aux attentes de ses clients. Exemples : les salariés, le fonds de commerce, le mobilier, le matériel, les véhicules, le site internet, les ressources financières, les locaux, un savoir-faire, une compétence, une expertise, un fichier de prospects, une base de données, etc.

Les activités clés.

Elles traduisent concrètement ce que fait l'entreprise. Par exemple, dire que l'on vend des vêtements n'est pas suffisant. En effet, une idée, si simple soit-elle, peut exprimer différentes réalités. S'agit-il d'un site web dédié à la vente ou bien ce site web est le complément d'une boutique physique ? Est-on juste un intermédiaire qui fait se rencontrer client et fournisseur ou bien a-t-on une activité logistique et de stockage ?

Les partenaires clés.

Ce sont les alliés extérieurs de l'entreprise grâce auxquels elle peut faire évoluer et améliorer son offre. Il peut s'agir de fournisseurs, de sous-traitants, de coproducteurs, d'intégrateurs, d'experts, etc. Le choix des partenaires est naturellement lié à la clientèle ciblée. Une bonne relation partenariale peut par ailleurs garantir certains avantages sur les concurrents : contrôle des prix, exclusivité d'un savoir-faire ou d'un produit à vendre, maîtrise du cycle de production, etc. Convaincre des partenaires de travailler avec l'entreprise, mérite autant d'attention que de convaincre des prospects de devenir des clients.

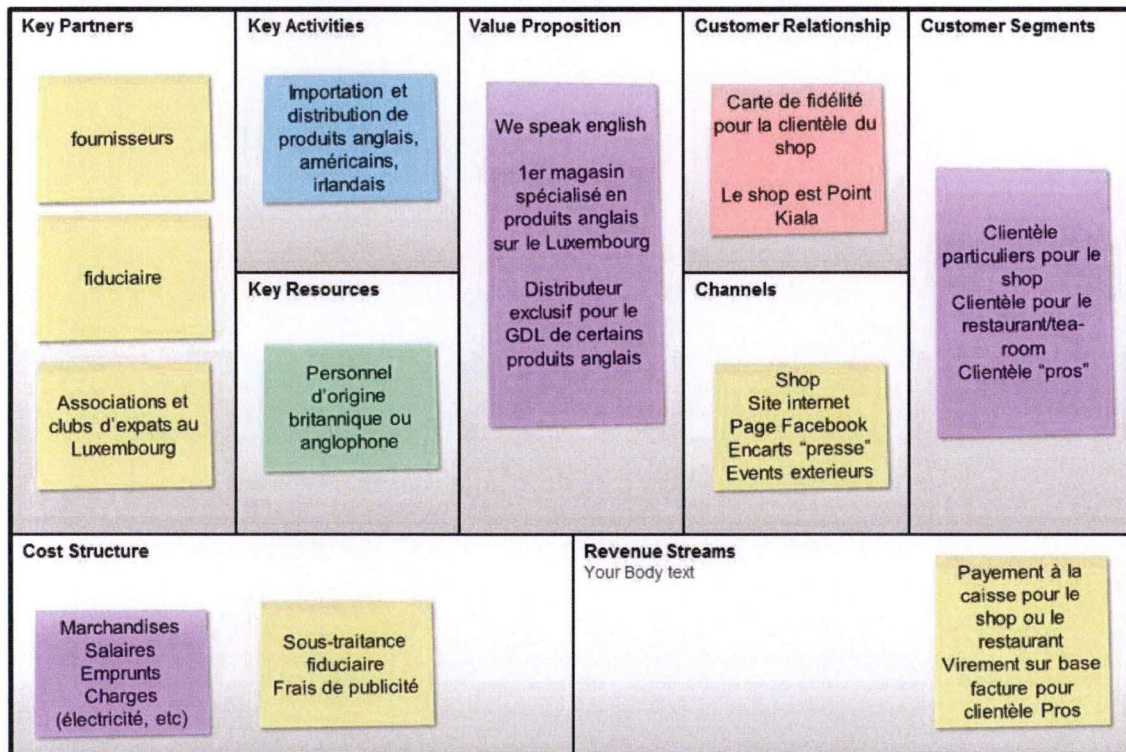
Les coûts.

Il est enfin nécessaire d'évaluer l'ensemble des coûts indispensables au bon fonctionnement de l'activité décrite. Les coûts peuvent être variables, c'est-à-dire dépendre du niveau d'activité de l'entreprise ; ils augmentent au fur et à mesure que le chiffre d'affaires augmente (achat de marchandises, de matière première, etc.). Au contraire certains coûts sont fixes ; ce sont des dépenses incompressibles, indépendantes du chiffre d'affaires (loyer, prime d'assurance, etc.).

La théorie ayant été exposée, voici le Business Model Canvas de Little Britain :

The business model Canvas

Little Britain



B. AUTO EVALUATION

Ayant une expérience de formateur en démarche Qualité, exercée lors d'une précédente fonction professionnelle, il nous sembla intéressant d'interroger les différentes personnes œuvrant au sein de l'entreprise afin de pouvoir dresser un portrait de celle-ci, tant positif que négatif, au travers du regard chacun. Pour cela, nous avons décidé d'utiliser l'outil d'auto évaluation développé au sein du référentiel EFQM.

Qu'est ce que l'EFQM ?

L'EFQM (*European Foundation for Quality Management : fondation européenne pour le management parla qualité*) est une fondation européenne basée à Bruxelles, qui a été fondée en 1988 à l'initiative de 20 grandes entreprises européennes. Il offre au monde économique une alternative aux modèles américain (Baldrige) ou japonais (Deming).

L'objectif de cette organisation à but non lucratif est de promouvoir un cadre méthodologique pour l'évaluation de l'amélioration de la qualité. L'association EFQM regroupe plus de 800 organisations adhérentes en Europe.

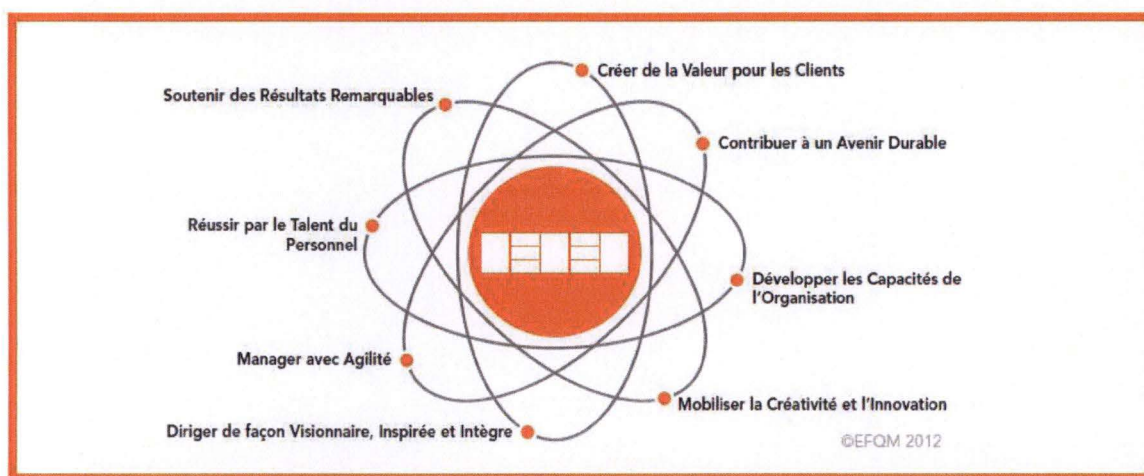
Le modèle EFQM n'est pas une norme relative à un système de management comme l'ISO 9001 qui appelle à la conformité, mais un référentiel qui permet d'évaluer l'alignement de maturité de son organisation tant au niveau des facteurs (approches et pratiques) mis en oeuvre que des résultats (de performance et de perception) obtenus, à l'aune des 32 points (appelés sous-critères) regroupés en 9 thèmes (appelés critères) de son modèle d'excellence.

Le modèle EFQM constitue à la fois un guide, un cadre d'évaluation et un référentiel de comparaison pour les organisations.

Le modèle EFQM intègre trois composants :

- des principes de base, appelés « Concepts fondamentaux de l'Excellence » qui soutiennent les efforts pour obtenir l'excellence et la performance durables;
- un référentiel de maturité, appelé « Modèle d'Excellence de l'EFQM », qui définit les dimensions systémiques et les pistes de mise en oeuvre des leviers et métriques de l'excellence et de la performance durables;
- une boucle vertueuse, appelée « Logique RADAR », qui définit une grille d'évaluation et fournit à l'organisation un vrai paradigme collectif, c'est-à-dire une image mentale opératoire partagée qui permet à l'organisation d'atteindre l'excellence et la performance durables.

L'excellence à laquelle l'entreprise doit tendre au travers de l'EFQM repose sur 8 principes :



L'EFQM, un outil des entreprises pour les entreprises

Le contenu de l'EFQM est le fruit de la mise en commun de multiples années d'expérience des meilleures organisations européennes. Ce condensé d'expérience collective des meilleurs praticiens de l'excellence et de la performance durables lui donne ses qualités :

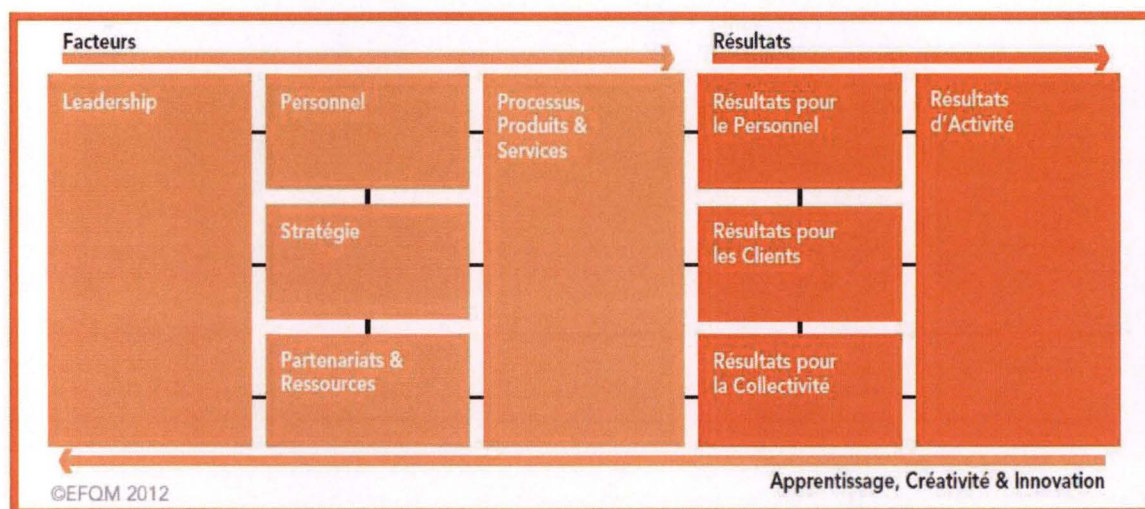
- de ne pas être prescriptif, dans le sens où il n'impose pas de méthode, ni d'outil ;
- d'offrir une vue holistique de l'organisation ;

- d'articuler les termes pour le pilotage de l'organisation (immédiat, court, moyen, long) ;
- d'être orienté sur l'essentiel, à savoir les résultats, tout en poussant à l'apprentissage, à la créativité et à l'innovation collectives en matière d'approches pour les atteindre.

Les applications du modèle EFQM par les organisations sont multiples. La plupart des organisations utilisent le modèle EFQM comme outil d'autoévaluation, ce qui fut sa destination première. Les deux tiers en retirent des éléments pour alimenter et formaliser leur stratégie et un peu moins de la moitié l'utilisent pour affûter leur vision entrepreneuriale. Pour ce faire, dans les deux cas, il faut avoir effectué une autoévaluation au préalable.

Dans le cadre de la mission qui nous est confiée au sein de Little Britain, nous n'exploiterons que cette partie de l'EFQM, en l'occurrence l'auto évaluation. L'auto évaluation permet de prendre une photo objective de l'organisation et faire émerger les axes prioritaires de progrès majeurs.

Le modèle EFQM propose de procéder à l'auto évaluation dans l'entreprise en se basant sur 9 critères :



Ces 9 critères sont pondérés et répartis en deux catégories : Facteurs (correspondant aux 5 premiers) et Résultats (correspondant aux 4 derniers) afin de pouvoir quantifier le niveau de qualité atteint et de se positionner par rapport aux autres organismes. Ces critères sont eux-mêmes subdivisés en 32 sous-critères.

➤ Les facteurs

Leadership

La manière dont l'équipe dirigeante stimule et facilite la réalisation de la mission et de la vision, développe des valeurs nécessaires à une réussite à long terme et met en œuvre ces dernières par le biais d'actions et de comportements pertinents. La manière dont chacun de ses membres s'engage personnellement en s'assurant du déploiement et de la mise en œuvre du système de management dans l'organisation.

Stratégie

La manière dont l'organisation met en œuvre sa mission et sa vision par une stratégie claire et orientée vers les parties prenantes, soutenue par des décisions, des plans, des objectifs, des cibles et processus appropriés.

Gestion du personnel

La manière dont l'organisation manage, développe et libère les connaissances et le potentiel de son personnel, que ce soit au niveau de l'individu, des équipes ou de l'organisation. La manière dont l'organisation planifie ses activités afin de soutenir sa politique et sa stratégie et d'assurer un fonctionnement efficace de ses processus.

Partenariats et ressources

La manière dont l'organisation planifie, manage ses partenariats externes et gère ses ressources internes afin de soutenir sa politique et sa stratégie et d'assurer un fonctionnement efficace de ses processus.

Processus

La manière dont l'organisation conçoit, manage et améliore ses processus afin de soutenir sa politique et sa stratégie et de donner entière satisfaction à ses clients et aux parties prenantes tout en augmentant la valeur.

➤ Les résultats

Résultats clients

Les résultats obtenus par l'organisation vis-à-vis de ses clients externes

Résultats personnel

Les résultats obtenus par l'organisation vis-à-vis de son personnel

Résultats collectivité

Les résultats obtenus par l'organisation sur son impact vis-à-vis de la collectivité

Résultats performances clés

Les résultats obtenus par l'organisation par rapport à ses objectifs de performance planifiés

Selon la méthode prônée par l'EFQM, chaque critère est analysé en groupe au travers d'une grille d'évaluation plus ou moins étendue, tout en accordant une pondération à chaque critère.

Vu la petite équipe travaillant au sein de Little Britain, qui plus est tout le personnel n'est pas présent en même temps, nous avons simplifié l'utilisation du modèle. Pour ce faire, nous avons travaillé en rencontre individuelle pour expliquer plus rapidement le principe de la démarche et pour faire ressortir principalement les points positifs et négatifs que chacun décelait au sein de chaque critère. En plus, de cela, nous demandions de nous citer des pistes d'amélioration qui serait envisageable pour chaque critère.

3.2 SITUATION REVEE

Une fois toutes ces données récoltées, nous avons pu remettre un document de synthèse sur l'auto-évaluation de l'entreprise à l'Administrateur délégué. Ce rapport de par sa nature globale était anonyme quant à ses remarques positives, négatives et pistes de réflexion conformément à ce que nous avons promis à chaque membre du personnel lors de l'entretien individuel afin que la parole de chacun soit libre.

Nous avons dès lors travaillé avec l'Administrateur délégué afin de dégager, prioriser et affiner les pistes d'amélioration et nouvelles fonctionnalités qu'il serait opportun de développer via l'ERP pour augmenter les performances de Little Britain.

Pour cela, nous avons utilisé la Méthode SCAMPER.

En effet, S.C.A.M.P.E.R. est une méthode qui permet d'examiner un problème, une idée, un produit ou un concept en se posant 7 questions.

S.C.A.M.P.E.R. est un acronyme :

S pour Substituer (Substitute)

C pour Combiner (Combine)

A pour Adapter (Adapt)

M pour Modifier (Magnify)

P pour Produire (Put to Other Uses)

E pour Eliminer (Eliminate or minify)

R pour Réorganiser (Rearrange or reverse)

Tout d'abord, il convient de formuler l'idée, le problème, ou le concept, sous la forme d'une question « Comment ». Par exemple : « Comment pourrais-je améliorer la rotation des stocks pour les produits à date de fraîcheur courte ? »

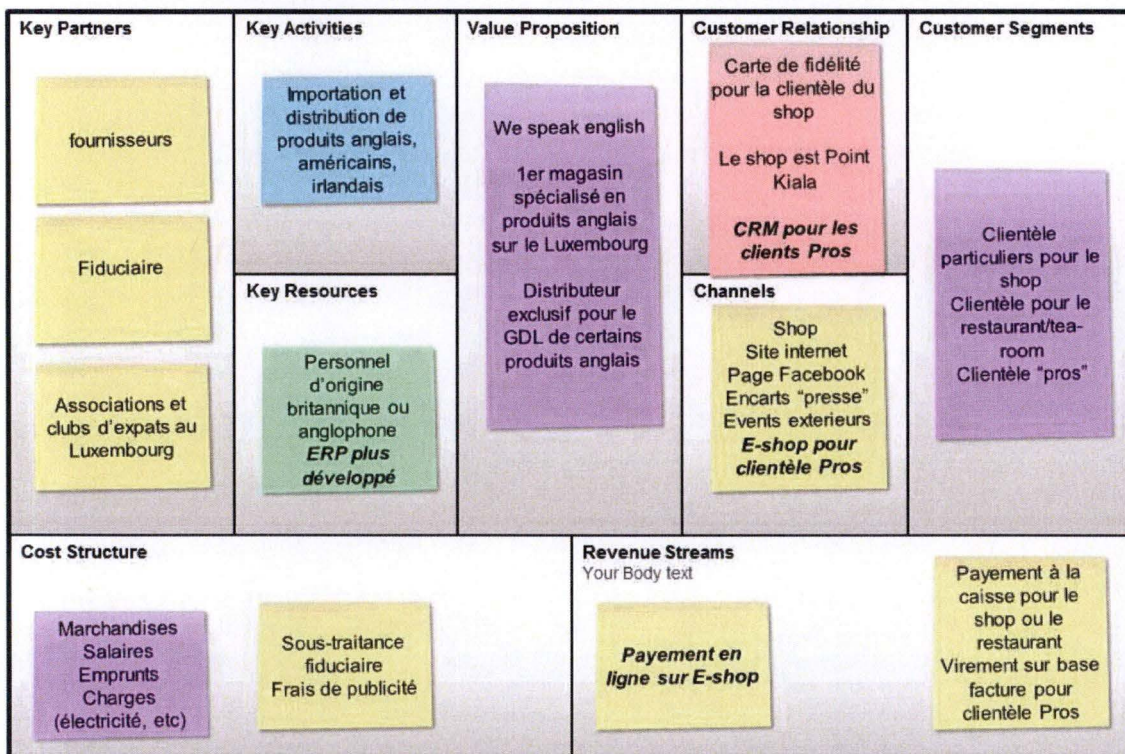
Ensuite, il convient de poser des questions en utilisant l'acronyme SCAMPER.

- **S** pour Substituer : que puis-je remplacer pour amener une amélioration ?
- **C** pour Combiner : comment puis-je combiner avec d'autres produits de la même gamme ?
- **A** pour Adapter : De quoi pourrais-je m'inspirer ?
- **M** pour Modifier : que puis-je agrandir, étendre, diminuer, etc. ? Quelle offre puis-je étendre ?
- **P** pour Produire : que pourrais-je faire d'autre avec cette idée/ce concept/ce produit, etc. ?
- **E** pour Eliminer : que puis-je retirer, simplifier ?
- **R** pour Réorganiser : que se passe-t-il si je change la place de ceci, ou cela ?

Une fois toutes ces pistes d'amélioration bien déterminées et définies, nous avons reconstruit un Business Model Canvas décrivant le modèle rêvé pour Little Britain une fois ces améliorations implantées. Ce nouveau Canvas est proposé ci-dessous (nouveau en gras italique) :

The business model Canvas

Little Britain



La phase d'étude de la société, d'auto-évaluation et de prospection faite, il était temps de lancer le projet de changement.

4 LANCEMENT DU CHANGEMENT, PROJETS À MENER À BIEN, ÉCHEC

4.1 LANCEMENT DU CHANGEMENT

Au mois de mai 2014, l'administrateur délégué donne le « go » pour le lancement de innovations à mettre au sein de l'entreprise pour améliorer la compétitivité de celle-ci. Il table sur la proximité des vacances d'été et le ralentissement habituel de l'activité pour que les différents membres du personnel soient plus libres de consacrer une partie de leur temps de travail à une autre activité à laquelle ils sont assignés en temps normal, ici donc cette nouvelle activité doit être des participants/acteurs/ressources pour le changement tel qu'il sera porté par nous. Nous allons décrire ci-dessous 3 projets qui s'étaient dégagés lors des phases d'auto-évaluation et de prospective pour Little Britain et qui s'inscrivent dans une meilleure utilisation de l'ERP.

4.2 LES PROJETS À MENER

4.2.1 Mise en place d'un CRM

Comme nous l'avons souligné plus haut dans ce travail, Little Britain est de plus en plus soumis à rude concurrence. Si la clientèle « expat » est de plus en plus importante sur le Grand-Duché de Luxembourg, cette donnée n'est pas passée inaperçue pour nombre d'acteurs de la grande distribution sur le territoire luxembourgeois. Nous avons donc vu fleurir que ce soit chez Auchan, Cactus ou Delhaize, des rayons composés de produits identiques à ceux que Little Britain vend, avec certes un assortiment moindre et moins « pointu », mais l'effet de taille leur profitant, les prix affichés sont inférieurs aux nôtres.

Il est bien évident que cette stratégie des grandes enseignes n'est pas principalement orientée vers l'acquisition d'une nouvelle clientèle, en l'occurrence les expatriés, mais est plutôt orientée vers un accroissement du montant total du ticket des achats effectués par cette population, en lui offrant une expérience shopping complète, en lui présentant au-delà des biens de consommations courantes, une gamme de produits qui est le reflet de sa culture première.

La question qui se pose pour Little Britain est donc de savoir s'il est opportun de s'engager dans une guerre des prix avec les grandes enseignes, ou bien si il est plus intelligent de se poser encore plus en spécialiste reconnu du produit « made in GB » sur le sol grand-ducal, en privilégiant sa relation avec ses clients qu'ils soient des particuliers ou des professionnels. Il est donc primordial pour Little Britain d'accorder une place importante à la fidélisation de ses clientèles, qui seront un gage de la stabilité de son chiffre d'affaire mais également une base pour l'accroissement de celui-ci.

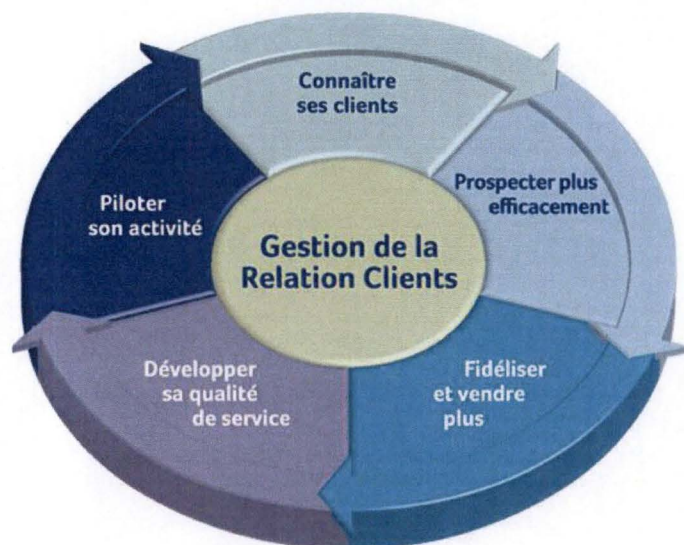
Quel raisonnement doit sous-tendre une telle démarche et comment procéder?

Tout d'abord, il faut noter que, si une entreprise décide de se développer sur un modèle de fidélisation de ses clientèles, il lui faudra définir comme coeur de son activité la création de valeur pour le client qui, par définition, engendrera une augmentation du profit et nous amènera donc l'entreprise dans une démarche win-win.

En conséquence, la fidélisation, donc la loyauté, atteste de façon fiable la valeur fournie par l'entreprise : les clients achètent à nouveau ou s'en vont à la concurrence. L'entreprise qui cherche à fidéliser sa base de clientèle ne vise pas le bénéfice immédiat généré par chaque transaction individuelle (achat/vente) mais l'optimisation de ce qu'on appelle la valeur à vie du client (Customer Life Value), c'est-à-dire la valeur de ses achats effectués durant la période au cours de laquelle il est en relation avec l'entreprise.

Malheureusement, trop d'entreprises se concentrent sur la réussite de transactions commerciales à court terme et ne manifestent qu'un intérêt limité pour le client. Leur réussite se mesure en termes de nombre de transactions réalisées et au chiffre d'affaires réalisé.

Comme l'offre proposée à une plus forte valeur ajoutée (car la création de valeur pour le client est au cœur de l'activité de l'entreprise), la société peut se permettre d'être plus sélective vis-à-vis de l'acquisition de nouveaux consommateurs, d'axer ses efforts sur les prospects les plus rentables et à plus fort potentiel de fidélisation ce qui, par définition, lui garantira une croissance constante.



Il existait déjà une offre de fidélisation, au sein de Little Britain, à destination de la clientèle particulière, et ce, au travers d'une carte de fidélité, sur laquelle l'accumulation de 10 tranches d'achat de 25 euros donne lieu à un bon de 5 euros. Par ailleurs, le site web de la société et la page FB servent également de canaux de prédilection avec cette clientèle pour l'informer des promos en cours ou à venir, des changements sur la carte du restaurant, le rappel des fêtes telles St Patrick's Day, Father's day, etc. et les actions menées en relation avec celles-ci.

Néanmoins, face à la puissance des grandes enseignes, il est vite apparu que concentrer des efforts de CRM sur la clientèle particulière serait de faible rendement par rapport à l'énergie dépensée. Il a donc été décidé de lancer un projet CRM sur la clientèle « Pros ».

Dès lors, il est important de mener une étude sur les différents types de clients « Pros » que Little Britain a déjà captés, afin de pouvoir lister rapidement toute une série de prospects à contacter à brefs délais.

Parallèlement à cela, le spectre des produits qui peuvent intéresser ces clients doit être réalisé sur base de ventes passées, cela devant être complété par toute une série de produits parents ou complémentaires à ceux déjà vendus afin de pouvoir étoffer le panier d'achats potentiels de ces clients.

Ce n'est pas tout de savoir ce que nous voulons vendre et à qui, il faut le faire savoir aux cibles potentielles. Il est donc primordial de plancher sur la manière dont nous communiquons avec ces clients, à quelle fréquence, dans quel but, etc. Il conviendra donc d'élaborer de nouveaux outils telles que les bases de données clients, le planning de communication, les canevas de mailing, de newsletters,...

A cet égard, l'ERP qui reprend notamment les différentes données quant à l'identification de nos clients, leur fréquence d'achats, les biens achetés, doit être utilisé de manière plus efficiente, et même être développé afin de mener une vraie gestion de la relation client permettant à Little Britain de consolider ses acquis mais également construire de nouvelles bases de croissance, en développant un lien privilégié avec toute cette clientèle « Pros ».

4.2.2 Mise en place d'une plate-forme e-commerce à destination de la clientèle « professionnelle » de Little Britain

Dans la suite logique de la mise en place d'un CRM centré sur les clients Pros, il est apparu au fil de nos travaux sur les relais de croissance à mettre en place au sein de Little Britain, qu'il convenait de faciliter la transaction commerciale entre nous et ces clients. C'est pourquoi l'idée d'un e-shop semi-privé, centré uniquement sur cette clientèle a percolé. Pour des raisons de facilité de gestion, cet e-shop sera uniquement ouvert à la clientèle « pros » et ne concernera nullement la clientèle faite de particuliers.

A nouveau l'idée de pousser un peu plus loin l'utilisation de l'ERP était évidente. En effet, jusque-là, nous étions contactés par un (possible) client nous demandant si tel produit ou tel produit était disponible chez nous, et le cas échéant s'il était possible d'en commander une importante quantité.

Vu la sous-utilisation de l'ERP, ce type de demande était tributaire d'un contrôle des stocks disponibles réalisé visuellement. Suivaient à cela divers contacts téléphoniques ou par mail pour confirmer la bonne prise en compte de la commande, la disponibilité du stock ou pas, la date de réapprovisionnement, ainsi que la date de livraison. Ce n'est qu'au moment de la livraison que l'ERP était utilisé pour l'encodage de cette commande dans notre historique « client » et la rédaction d'une facture. Enfin, à travers un contact téléphonique ou par mail, le client ne voyait pas l'assortiment de produits que nous proposons. Dès lors, son panier d'achats se limitait à ce pour quoi il nous appelait.

L'idée de l'e-shop semi-privatif prenait donc ici tout son sens. Le concept imaginé dans les grandes lignes lors de la phase de réflexion était de proposer un catalogue virtuel destiné à la clientèle Pros, catalogue réalisé sur base d'une compilation des diverses commandes passées au cours des 6 derniers mois. Ce faisant, nous allions ainsi pouvoir bâtir un stock stratégique destiné à cette clientèle spécifique et permettre de répondre ainsi rapidement à ces commandes, stock qu'il nous serait plus facile de contrôler et maintenir à niveau en permanence. Le module de paiement en ligne qui était également souhaité, avait pour but de diminuer le laps de temps entre la commande et le paiement de la facture finale. Ce faisant, notre trésorerie s'en trouvait améliorée et le client pouvait également mieux budgéter sa commande en visualisant directement le montant de ses achats.

Ce nouvel outil qu'il convenait de développer avec nos partenaires extérieures nécessite d'introduire ici la notion de requirement et de processus de collecte qu'il convient de mettre en place afin de bénéficier de toutes les informations nécessaires à la bonne conception du projet.

En effet, de manière théorique, quel que soit le problème d'analyse posé, la séquence des actions à effectuer va toujours être relativement identique. Evidemment, suivant le type de problème, le type d'interlocuteur..., on adaptera certains aspects. Par exemple, si nous devons développer rapidement un outil informatique comme l'e-shop, et que notre client/utilisateur potentiel ne peut pas consacrer beaucoup de temps à décrire son besoin, il sera peut-être intéressant pour nous de travailler en développant de petits prototypes sur base des informations déjà collectées et les tester au fur et à mesure. Il convient donc d'agir avec méthode pour disposer de toutes les informations nécessaires à notre action, et à celle de notre partenaire informatique. A cet égard, nous pouvons décrire comme ci-après notre méthode de travail pour ce type de projet:

- *Préparation* : Il s'agit ici de préparer les discussions que nous aurons avec les utilisateurs pour comprendre le problème. Déterminer les informations dont nous allons avoir besoin etc.
- *Elicitation* : Consiste à récolter, clarifier, documenter et valider les données nécessaires à la documentation du projet. Différentes techniques peuvent être utilisées, suivant le contexte, pour récolter les informations. Ces techniques peuvent être des interviews, le développement de prototypes, l'observation des personnes sur leur lieu de travail...
- *Synthèse* : Documenter, et synthétiser les informations reçues.
- *Exploration* : Déterminer toutes les solutions possibles qu'il est possible de mettre en oeuvre.
- *Evaluation* : Evaluer chaque solution, intégrer les points positifs et négatifs, avec suffisamment de précision pour qu'une décision puisse être prise.
- *Décision* : Décision quant au choix d'une solution.
- *Conseil* : Fournir de l'assistance pour que l'implémentation de la solution choisie se fasse de la meilleure façon possible.
- *Supervision* : supervision de l'implémentation.

Cette méthode doit nous permettre donc de mieux cerner les désidérata de nos clients/utilisateurs, mais aussi de mieux les expliciter à notre partenaire informatique pour que celui-ci développe le module le plus performant et le plus ad hoc pour notre objectif d'e-shop.

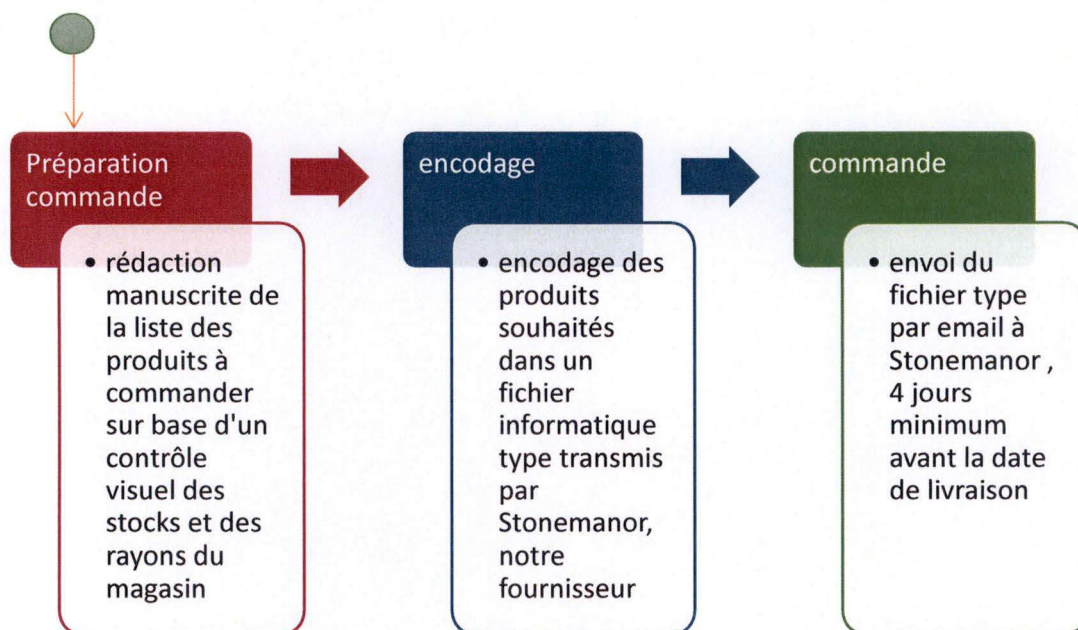
4.2.3 Modification et simplification du processus d'encodage dans l'ERP pour toutes les commandes entrantes.

Nous attacherons ici à décrire le processus de commande des marchandises, choses essentielles à l'activité commerciale de Little Britain. Nous présenterons d'abord le processus actuel de commande avec ses contraintes et ensuite le processus souhaité pour en améliorer l'efficacité.

Little Britain travaille avec plusieurs fournisseurs anglais, mais, dans un souci de clarté, nous modéliserons le processus tel qu'il se passe avec le fournisseur qui assure 80% des commandes passées par Little Britain, en l'occurrence Stonemanor.

Voici le processus de commande de marchandises, sur base d'un élément déclencheur que nous pourrions intituler :

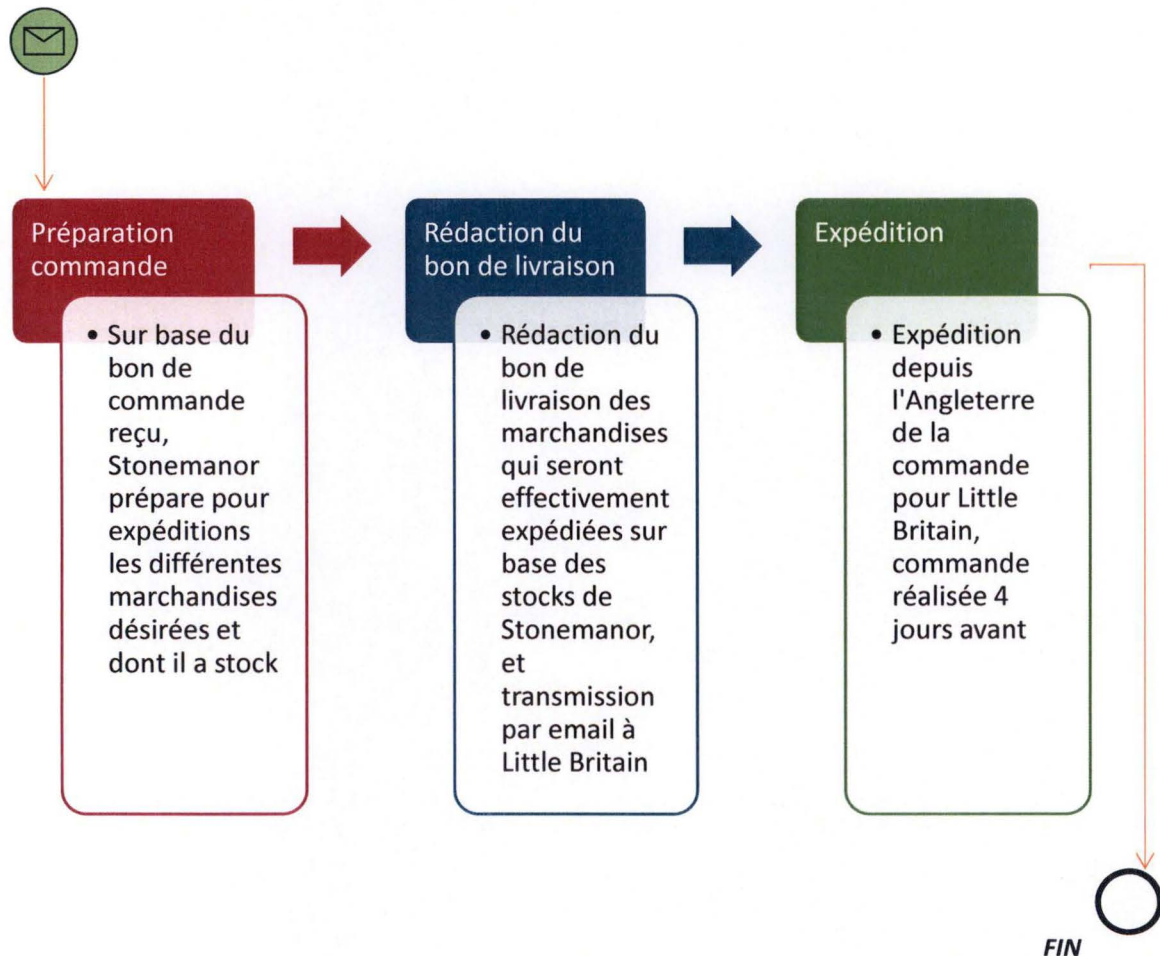
RAYONS VIDES



Il est important de noter que tout le processus de commande se fait hors de l'ERP, ou presque. En effet, nous enregistrons uniquement la date de la commande et le nom du fournisseur dans l'ERP. Les autres informations telles que les produits commandés sont stockées dans un dossier Windows qui compile les divers fichiers « commandes » pour chaque fournisseur attiré de Little Britain.

Une fois la réception de notre commande effectuée par Stonemanor, le processus de livraison vers notre société se passe comme suit :

RECEPTION BON DE COMMANDE PAR STONEMANOR



Ici à nouveau, nous pouvons pointer la sous-utilisation de l'ERP et donc expliciter le projet d'amélioration qui en découle.

Dans un premier temps, comme nous l'avons dit, le listing des produits à commander se fait sur base d'un contrôle visuel des emplacements vides dans les rayons ou dans le stock. Malheureusement les erreurs sont fréquentes, et il arrive souvent que ce qui doit être réapprovisionné ne l'est pas et vice-versa. Un contrôle systématique via l'ERP des produits encore en stock en cas de doute permettrait d'éviter ces erreurs, mais au vu du nombre de références à chaque commande (plus de 200) cela prendrait trop de temps. Il est dès lors envisagé d'ajouter une nouvelle fonction au sein du module gestion des stocks de l'ERP, fonction qui déclencherait un « warning » en cas de niveau trop faible en stock pour chaque produit. Pour ce faire, il convient préalablement de déterminer le seuil critique sur base de la place disponible pour chaque article en rayon et ce, en corrélation avec la taille du conditionnement lors de la livraison.

En effet, à titre d'exemple, quand faut-il commander un pack de 24 paquets de brownies sachant qu'il y a de la place pour 12 paquets uniquement en rayon, sans risquer de tomber à court et pour éviter tout surstockage inutile ?

Un autre problème rencontré dans le cadre de la gestion des stocks, relève du fait que Stonemanor transmet le bon de livraison sous format PDF et qu'il est dès lors impossible de l'intégrer automatiquement à l'ERP. En conséquence, à chaque livraison, il convient d'encoder manuellement l'ensemble des références rentrées, la quantité pour chacune d'elles et l'éventuelle modification de prix. Cette encodage occupe un employé durant 2 à 3 heures à chaque livraison.

Comme nous le voyons, il est donc important d'agir pour limiter les activités parasites et chronophages dans le processus d'approvisionnement et pour limiter les risques d'erreur dans la gestion du stock, où un stock trop bas fait rater des ventes, et un stock trop haut est une immobilisation de capital et un risque de perte si les produits périssent durant leur séjour en stock.

4.3 ECHEC

Début septembre 2014, l'administrateur délégué et le CA de l'entreprise constatent que les projets souhaités n'avancent pas, et ce pour un nombre de raisons que nous expliciterons plus loin dans ce travail, décident de mettre fin au processus de changement et nous déchargent de nos responsabilités quant à celui-ci. Je n'oserais dire que nous en sommes soulagé mais force est de constater que le découragement nous gagnait peu à peu étant donné que nous nous sentions bien seul à devoir porter ce projet et à devoir nous débrouiller face au peu d'aide reçue de la part de autres employés.

Le personnel acta cette fin de projet, plutôt content de voir que le changement n'était pas pour demain et qu'il pouvait continuer à ronronner comme si de rien n'était. Nous verrons par ailleurs qu'il se trompait lourdement.

5 LES 8 ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE DE CHANGEMENT RÉUSSIE SELON KOTTER

5.1 INTRODUCTION

Afin de comprendre au mieux ce qui a pu causer des retards dans le projet et, in fine, son abandon, nous avons décidé d'avoir recours au modèle de Kotter⁴. En effet, des années d'observation et d'analyse de la façon dont les entreprises et leurs leaders conduisent le changement, avec des succès variés, ont permis à John Kotter d'identifier huit étapes clés pour y parvenir avec efficacité. John KOTTER est un spécialiste mondialement reconnu dans le domaine du leadership et du changement. Il est l'auteur d'un livre dans lequel il décrit en 8 étapes son modèle pour réussir durablement le changement dans une entreprise.

Ce faisant, nous sommes en mesure de comparer la situation vécue à une situation « idéale », et ce pour toute la durée de vie du projet. Ainsi, plutôt que de revenir sur l'histoire chronologique du projet, nous allons isoler ce qui aurait pu être amélioré pour chaque étape (texte en italique pour chaque étape).

5.2 LES 8 ÉTAPES DE KOTTER

5.2.1 Créer l'urgence

Cette première phase consiste à créer un sentiment de peur, d'urgence, de créer une contrainte impérieuse. Chacun doit être convaincu dans son « Surmoi » de la nécessité de changer.

Il s'agit dans cette première phase d'amorcer le processus de motivation des acteurs pour le changement.

Voici quelques pistes pour initier cette première phase :

- Communiquer sur les menaces actuelles et /ou potentielles
- Elaborer des scénarii sur ce qui pourrait arriver, (concurrence accrue, marché en perte de vitesse, nécessité éventuelle de mise en place de plans sociaux...)
- Faire intervenir des intervenants extérieurs (clients, consultants...)

Cette première phase est très importante, il ne faut pas la négliger, et prendre le temps nécessaire car elle conditionne la réussite des 7 autres. Il faut en effet mobiliser les trois- quarts de l'entreprise.

Dans le cas de Little Britain, l'administrateur délégué n'a pas donné les informations relatives à la situation de l'entreprise ni ce qui allait être mis en place comme démarche pour remédier à cela, de la même manière à tout le monde. En effet, au lieu de communiquer à l'ensemble du personnel en une seule fois, il préférerait distiller l'information à chacun de manière informelle lorsque l'un et l'autre avait quelques minutes pour parler. Cela n'a pas donné une solennité à l'information transmise et l'importance qu'elle revêtait pour chacun, n'existait pas du fait que cela faisait partie d'une conversation banale comme il y en a tous les jours entre les différents membres du personnel. En agissant de la sorte, l'administrateur délégué ne renforce pas son « bonne » image quant à son expertise/expérience (cf. supra). Sa démarche de changement apparaît comme idée parmi d'autres pour lesquelles le jugement des subordonnés est « certes, on verra encore ce que donnera cela ».

⁴ Kotter, J. , Rathgeber, H. (2008). Alerte sur la banquise: Réussir le changement dans n'importe quelles conditions. Pearson, Village Mondial.

5.2.2 CRÉER UN GROUPE PILOTE CONSTITUÉ DE LEADERS DU CHANGEMENT

Il est impératif de trouver dans l'organisation ceux qui vont piloter, diriger le changement. Il n'est pas absolument nécessaire qu'ils fassent partie de la hiérarchie de l'entreprise.

Les personnes qui ont de l'influence dans l'entreprise en raison de leur statut, de leur position, de leur expertise, de leur charisme sont à trouver et à intégrer au groupe pilote, Ils conduiront le changement.

Dans l'absolu, l'idéal est de trouver un panel de personnes appartenant aux différentes parties, aux différents niveaux de l'entreprise.

La première mission de ce groupe, sera de maintenir l'urgence et de continuer à impulser la nécessité du changement.

Dans la situation présente, aucun groupe pilote, aussi minime soit-il n'a été créé au sein de Little Britain. En tant que « chef de projet »/analyste/gestionnaire du changement, nous étions acteur unique et fixe sur ce projet de changement, qui plus est, cela devait être accompli dans le cadre du part-time qui nous est dévolu au sein de l'entreprise et durant les heures subsistant au travail « normal » effectué. Aucune autre personne n'était impliquée de manière officielle dans le processus de changement, nous devions nous débrouiller avec l'un ou l'autre pour obtenir les infos dont nous avons besoin. Le changement n'était donc pas personnifié au sein de l'entreprise et son existence était toute relative. Il passait aux yeux des autres membres du personnel comme étant simplement une nouvelle tâche qui nous était confiée en sus de notre travail habituel. La dynamique du projet, son animation et la motivation du personnel à se lancer dans le changement nous appartenait sans avoir pour autant l'argument d'autorité.

5.2.3 Développer une stratégie

Une fois les phases 1 et 2 effectuées, les idées vont fuser de toutes parts. Toutes ces idées, tous ces avis sur le changement doivent être regroupés, fédérés dans une vision qui servira de base à la déclinaison de la stratégie. Le but de cette phase est évidemment de clarifier la vision et la stratégie pour que chaque acteur comprenne bien ce qu'il a à faire et pourquoi il doit le faire. Une fois la vision établie et la stratégie définie, il faut s'assurer que le groupe pilote est capable de les communiquer.

Sans communication officielle vers le personnel concernant l'urgence du changement et encore plus avec l'absence de tout groupe personnifiant le changement, il est impossible de susciter des idées de la part des acteurs pour la mise en place d'une stratégie adéquate concernant le déploiement de ce changement.

5.2.4 Communiquer la vision

Il est primordial de communiquer au quotidien, ou du moins le plus souvent possible, sur la vision car de sa réalisation dépend le succès de la démarche de changement. Toutes les actions menées doivent être immanquablement rattachées à la vision.

Dans cette quatrième phase, la finalité est de « prouver » que vous n'êtes pas un prêcheur, mais que vous faites ce que vous dites. Il y va de votre crédibilité et surtout de la crédibilité de la démarche de changement.

Comment communiquer sur la vision quand la communication n'est pas le point fort de l'Administrateur délégué ? La « non-communication » sur le changement qu'il convenait de mettre en place était le premier indicateur d'une non communication quotidienne ou presque sur le changement et la vision qui

l'accompagne. Se dispersant dans un tas d'activités différentes qui vont de la tenue d'une caisse à la livraison de marchandises, en passant par l'émission de factures, l'administrateur délégué n'assume pas son rôle de leader au jour le jour de Little Britain, il ne montre pas assez qu'il est à la barre et que c'est lui donne le cap à l'entreprise. De plus c

5.2.5 Responsabiliser les acteurs

Il s'agit maintenant de mettre en œuvre la vision à partir de la stratégie établie en se basant sur les différents acteurs. Cette mise en œuvre passe par leur responsabilisation, ils deviennent ainsi des relais très efficaces pour diffuser la démarche de changement dans toute l'entreprise. Cette responsabilisation des acteurs doit être entretenue en sachant récompenser ceux qui font bouger les choses, en repérant les points d'achoppement et en les éliminant, en mettant en cohérence l'organisation, le système de rémunération ou de formation avec la vision.

Parallèlement il faut créer les éléments de responsabilisation pour ceux qui ne sont pas encore convaincus par la démarche en les aidant à comprendre la vision définie.

La majorité du personnel de Little Britain étant ignorant quant à la nécessité du changement et à la vision qui le sous-tend, hormis le chef de projet, aucun membre du personnel ne se sentait responsable quant au soutien à apporter à la démarche en cours. La faute en incombe au manque de communication dès le départ quant à la démarche en place et au peu d'importance qui semblait lui être accordée étant donné qu'il en avait été discuté de manière informelle. Le personnel préfère se consacrer sur son quotidien plutôt que sur ce qui serait peut-être son futur. Les moins motivés ou les plus résistants au changement trouvent toujours une excuse pour arguer du fait qu'ils n'ont pas de temps à consacrer au changement et à la mise en place de nouveaux projets. Certains font mine également de s'inscrire dans le processus de changement afin de le contrôler pour maintenir leur situation actuelle ou leur manière de travailler.

5.2.6 Obtenir des résultats rapides

Seuls des succès rapides pourront entretenir la dynamique générée par les phases précédentes. Les deux principaux objectifs à atteindre :

- Encourager les plus motivés,
- Décourager les plus rebelles au changement.

Pour avoir des succès rapides il s'agit de fixer des objectifs réalisables à courts termes, et choisis pour leur « probable (certaine) » atteinte rapide.

Les quick wins sont importants dans une démarche de changement. Ils permettent à l'équipe de voir que la mise en place des nouvelles procédures, de nouveaux outils a des implications directes et tangibles sur la vie de l'entreprise. Evidemment ici, le processus de changement étant anecdotique pour l'ensemble du personnel dans le cadre de leurs activités habituelles, et la gestion du projet n'étant qu'une partie de notre part-time, le délai pour la mise en place de succès, même petits, s'en trouvait d'autant plus allongé.

5.2.7 Consolider les succès pour faire avancer le changement

Les succès rapides ne sont que le début de la démarche de changement, ils doivent être utilisés comme levier pour construire le changement.

Chaque succès doit être l'occasion d'une analyse pour faire apparaître ce qui a parfaitement fonctionné mais aussi ce qui n'a pas marché pour être amélioré. C'est ainsi le moyen de progressivement implanter l'amélioration continue en fixant de nouveaux objectifs.

Pour consolider des succès, encore faut-il qu'il y en ait. Comme indiqué ci-dessus, un tas de facteurs ont fait que nous avons assisté à une absence totale de changement comme nous en avions rêvé au début de la réflexion sur celui-ci.

5.2.8 Ancrer les changements dans la culture de l'entreprise

Progressivement, le changement va se mettre en place à partir des résultats obtenus dans le cadre de la vision. Les efforts consentis et les résultats obtenus dans les différents secteurs de l'entreprise vont valider le changement prévu par son intégration dans la mise en œuvre des différents processus et donc rapidement faire partie de ce qui est communément appelé la culture de l'entreprise c'est à dire l'ensemble des règles, des valeurs partagées, la manière commune d'aborder les problèmes et la manière dont elles doivent être véhiculées. Ce qui "était" du changement devient la norme, l'habitude.

Le changement ne fait pas partie de la culture d'entreprise de Little Britain. Depuis des années, elle vit sur ses acquis, le personnel n'ayant pas conscience que la tempête menace. Installé dans sa zone de confort, il rechigne à toute nouvelle idée, toute amélioration, préférant jouer sur la sécurité de ce qu'il connaît, et maintenir le petit pouvoir qu'il a sur sa manière de travailler.



6 DES MANQUES EN MATIÈRE DE GESTION DU CHANGEMENT

6.1 INTRODUCTION

Lors du point précédent, j'ai avancé à plusieurs reprises que la gestion du changement était perfectible lors de la conduite du projet d'amélioration de Little Britain au travers de l'ERP déjà existant. Dans cette partie, je vais développer cette affirmation.

6.2 GESTION DU CHANGEMENT : APPROCHE PAR LES COULEURS

L'approche par les couleurs est le résultat d'un modèle proposé par Léon de Caluwé et Hans Vermaak⁵, dans lequel ils proposent une typologie de gestion du changement différenciant 5 grandes familles fondamentales de théories. L'intérêt ici est d'identifier à quelle(s) famille(s) le personnel a pu appartenir lors de la tentative de changement.

Les familles de couleurs sont résumées dans le tableau ci-dessous. Celui-ci est suffisant pour avoir une compréhension globale des différents paradigmes. Dans le cadre de travail, nous estimons qu'il n'est pas intéressant de présenter l'ensemble des couleurs, mais bien de s'attarder sur celles qui ont imprégné le projet.

⁵ De Caluwé, L. & Vermaak, H. *Change Paradigms : An Overview*. Organization Development Journal. Volume 22, number 4, 2004.

Table 1. The Five Colors at Glance

	Yellow-print	Blue-print	Red-print	Green-print	White-print
Something changes when you...	bring common interests together	think first and then act according to a plan	stimulate people in the right way	create settings for collective learning	create space for spontaneous evolution
in a/an....	power game	rational process	exchange exercise	learning process	dynamic process
and create....	a feasible solution, a win-win situation	the best solution, a brave new world	a motivating solution, the best 'fit'	a solution that people develop themselves	a solution that releases energy
Interventions such as...	forming coalitions, changing top structures, policy making	project management, strategic analysis, auditing	assessment & reward, social gatherings, situational leadership	training and coaching, open systems planning, gaming	open space meetings, self-steering teams, appreciative inquiry
By...	facilitators who use their own power base	experts in the field	procedure experts who elicits involvement	facilitators who create settings for learning	personalities who use their being as instrument
Who have...	a good sense for power balances and mediation	analytical and planning skills	HRM knowledge and motivational skills	OD knowledge and feedback skills	an ability to discern and create new meanings
And focus on...	positions and context	knowledge and results	procedures and working climate	the setting and communication	patterns and persons
Result is...	partly unknown and shifting	described and guaranteed	outlined but not guaranteed	envisioned but not guaranteed	unpredictable on a practical level
Safeguarded by...	decision documents and power balances	benchmarking and ISO systems	HRM systems	a learning organization	self-management
The pitfalls lie in...	dreaming and lose-lose	ignoring external and irrational aspects	ignoring power and smothering brilliance	excluding no-one and lack of action	superficial understanding and laissez faire

6.2.1 Début dans les tons bleus

Pour le projet ERP/Little Britain, nous pouvons constater que la couleur dominante est, dans un premier temps, le bleu. Cette approche est caractérisée par: « controlling the change by managing, planning and monitoring the progress is considered feasible. The process and the result are deemed, more or less, independent of people. Management is able to compel and effect the change. Both outcome and process are planned down to the last detail⁶ ».

⁶ De Caluwé, L. & Vermaak, H. *Change Paradigms : An Overview*, pp. 11.

En effet, lors du lancement du projet, tout avait été mis en place afin que le processus soit le plus efficace possible : dégagement de plages horaires pour la participation du personnel au changement, mise à disposition de ressources (documents de travail, poste de travail...), procédures à suivre dans de nombreux cas (comment contacter les fournisseurs, les clients « pros » etc.).

Toutefois, au fur et à mesure que le projet avançait, nous avons constaté un décalage grandissant entre le processus établi au préalable et la réalité. La défaillance du leader dans le processus du changement a fait que celui-ci a raté sa cible notamment par une méconnaissance par les employés du processus initié et de tout ce qui l'accompagnait. De fait, alors que le projet prenait du retard et que nous constatons des problèmes de compréhension entre les différents acteurs, le plan initial restait inchangé, figé. Il apparaissait que le Blue print était uniquement présent dans l'esprit de l'administrateur délégué et dans le nôtre.

A cette problématique s'est ajouté le fait que de nombreuses ressources qui devaient être sollicitées tout au long du projet, pour le bon accomplissement de la stratégie bleue, se sont amenuisées (absence de longue durée pour certaines personnes ressources, implication moins grande du personnel car le changement était trop chronophage sur leur temps de travail, diminution de l'importance de la méthodologie de gestion, suivi moins présent,...). Par conséquent, la structure n'a pas su faire preuve de souplesse (par manque de ressources) lorsque le projet a pris du retard et que des questionnements non prévus se sont présentés.

Une approche bleue se repose sur la présence de personnes ressources expérimentées. Celles-ci étaient prépondérants dans les phases initiales du changement (premières analyses des besoins, faisabilité, analyse de l'existant), et un peu moins pour la suite. De plus, non la non intégration officielle de ces personnes à l'équipe projet a fait que cette dernière n'a jamais réellement existé. S'il fallait en désigner une, nous pourrions dire qu'elle se résumait à ceci :

- Nous, en tant qu'opérateur multitâche du changement.
- L'administrateur délégué.

Même si cela est vraisemblablement intervenu de façon inconsciente, le paradigme a changé durant le projet. Constatant que la couleur bleue n'était pas appropriée dans la situation présente (car dépendant de personnes ressources pas suffisamment disponibles), le management s'est dirigé vers une pensée plus rouge. Premier effet : menace de modifications des horaires de travail (fin de l'horaire flottant et diminution du temps de midi) pour limiter les pertes, en cas de non réussite du projet. A ce niveau-là, on peut constater que le désir n'est plus de proposer un cadre clair et formel en matière de gestion de projet, mais bien de motiver l'équipe à atteindre l'objectif fixé.

Le « red print thinking » est défini comme ceci : « Change in this way of thinking equates with people changing their behavior. This approach to change is accomplished by stimulating people, by making it appealing to adjust behavior. Thus a key concept is barter: the organization hands out rewards and facilities in exchange for personnel taking on responsibilities and trying their best⁷ ». Il est donc décidé de se passer d'une pensée orientée vers l'expertise, afin de plutôt « encourager » les acteurs à réaliser leurs objectifs.

⁷ De Caluwé, L. & Vermaak, H. *Change Paradigms : An Overview*, pp. 12.

Néanmoins, ce changement de paradigme n'a pas eu l'effet escompté sur l'entièrete du projet : si l'implémentation du nouveau module d'e-commerce s'est bien frayé un chemin jusque la pré-production, ce ne fut pas le cas pour le reste des fonctionnalités souhaitées dans l'ERP. Dans ce cas, on constate que l'organisation, percevant un risque dans la réalisation de sa stratégie globale, a décidé de s'adapter. Sans doute trop tard, d'ailleurs, et vraisemblablement pas dans la direction la plus opportune.

6.2.2 Réflexion sur les bénéfices du vert

L'approche par les couleurs permet de prendre du recul sur le choix posé (consciemment ou non) en matière de gestion du changement. Dans le cas présent, il me semble intéressant de s'arrêter sur ce qui aurait pu être une direction valide : le « Green-print thinking ».

Cette orientation se définit comme suit : « Green-print thinking is concerned with allowing and supporting people to take ownership of their learning. Typical intervention are coaching, simulations, survey feedback, open-systems planning, action learning, feedback and leadership training⁸ ».

Ici, il est pertinent de s'arrêter sur l'importance de permettre aux acteurs d'apprendre, de leur donner les outils pour découvrir le changement par eux-mêmes.

Par ailleurs, la pensée verte aborde le changement comme quelque chose de lent et de fluctuant. Une gestion allant plus de ce sens aurait sans doute permis aux acteurs de prendre les choses en main sur un principe d'essai-erreur « test » des procédures, ce qui est beaucoup moins stressant qu'une mise en transformation dans l'urgence.

6.2.3 Conclusion

Au final, on peut avancer que la gestion du changement n'a pas réussi à adopter une couleur adéquate durant la mise en place du projet. Une couleur bleue était sans doute nécessaire (suite à la configuration entrepreneuriale de l'entreprise) et mais il eut été plus pertinent de mieux communiquer à son propos.

En parallèle, une approche plus « verte » aurait pu également permettre aux intéressés de s'impliquer d'avantage, en leur donnant l'occasion de s'approprier l'idée du changement dans son côté positif, en se rendant compte que le développement des nouvelles activités (e-shop et CRM) étaient compensé par la diminution des activités chronophages.

⁸ De Caluwé, L. & Vermaak, H. *Change Paradigms : An Overview*, pp. 13.

7 EPILOGUE: LE VRAI CHANGEMENT, VÉCU SUIVANT UN PROCESSUS DE DEUIL

L'échec du changement tel qu'il était envisagé, a été très mal vécu par le management de l'entreprise. Le conflit latent entre la direction et les employés est sorti renforcé de cette tentative de redresser la situation financière de l'entreprise, en impliquant un peu les employés. La conséquence en a été que face à des indicateurs financiers toujours plus mauvais, le management ne pouvait plus se permettre d'attendre ou de se lancer dans un processus de changement à plus ou moyen terme. Il se devait de frapper fort. Et il l'a fait. En octobre 2014, l'administrateur-délégué a convoqué chaque employé de manière individuelle et a exposé le choix qu'il soumettait aux employés et pour lequel ils devaient voter.

« Soit on diminue la masse salariale générale en amputant le salaire de chacun de 10%, tout en supprimant les avantages tels que carte essence et prime de fin d'année, soit on supprime 2 ETP. Si le choix se porte sur la suppression des 2 ETP, en cas de non départ volontaire, je me réserve le choix des emplois à supprimer ».

Le choc fut énorme. Personne ne s'attendait à une telle extrémité de la part de la direction.

Face au changement imposé et à la violence de celui-ci telle qu'elle est ressentie par chacun, il est intéressant d'approcher le processus de celui-ci comme une perte vécue au niveau de la vie quotidienne de l'entreprise. Cette optique proposée par Kübler-Ross⁹ se focalise plutôt ici sur l'étape dans laquelle se situe une personne (ici une équipe) dans son acception du changement et, par extension, dans son deuil de l'ancien système, et nous nous situons donc dans une analyse interpersonnelle du changement, qui se fait en 5 phases.

7.1 PHASE DE DÉNI

Toute l'équipe a accusé le choc et ne voulait pas croire que la situation de l'entreprise était à ce point difficile. Tous espéraient que la direction allait revenir sur sa décision et que ce serait un mauvais souvenir.

7.2 PHASE DE COLÈRE

Par la suite, l'équipe a ressenti de la colère, vis-à-vis du management et de l'administrateur délégué en particulier. L'idée générale étant qu'il n'était pas possible de dialoguer avec la hiérarchie. Le sentiment de colère était alimenté par ce qui était perçu comme une décision arbitraire et un manque de respect envers la majorité de l'équipe qui était là depuis de nombreuses années.

7.3 PHASE DE MARCHANDAGE

Ayant accusé le choc, l'équipe a travaillé sur une contre-proposition.

⁹ Dejean K., *Organisation et gestion du changement*. Cours à l'Université de Namur (2014-2015).

En effet, l'équipe est allée trouver la direction avec une solution alternative qui aurait permis de faire un mix entre diminution salariale moindre et suppression d'un seul ETP. En effet, dès l'annonce faite par l'administrateur délégué, une des employés avait émis son souhait de partir et de sacrifier son poste au profit de l'équipe.

Toutefois, cette proposition ne rencontrait pas les souhaits de la direction car les économies qu'elle amenait, n'étaient pas encore suffisantes face à l'urgence financière dans laquelle se trouvait l'entreprise. En d'autres termes, le marchandage n'a pas donné les résultats escomptés.

7.4 PHASE D'ABATTEMENT

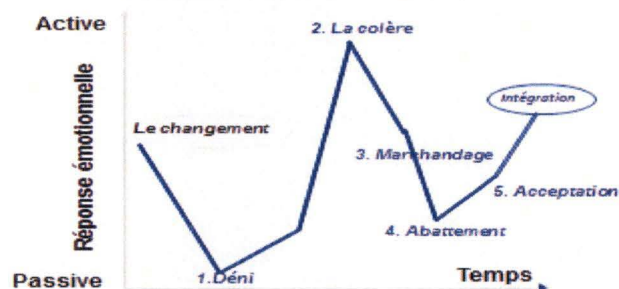
Face à l'attitude intransigeante du management, l'équipe s'est résignée à faire le vote souhaité par la direction. Le résultat fut que l'équipe préférait la diminution salariale à la perte de 2 ETP et donc travaillait en sorte à ce que le premier démissionnaire revienne sur sa décision. Néanmoins, on sentait bien qu'aucun n'était heureux de ce choix de solidarité entre les travailleurs. Sentant cela, une deuxième employée s'est proposée pour partir, le problème étant qu'elle occupait seulement un demi ETP. Face à l'effort consenti par l'équipe, la direction a accepté la suppression de 1 ETP et demi avec maintien du salaire actuel pour les autres (la prime de fin d'année restant supprimée).

7.5 PHASE D'ACCEPTATION

Cet accord validé par tout le monde, j'ai pu discerner un sentiment d'acceptation au sein de l'équipe. Le remaniement serait difficile car chacun verrait sa charge de travail augmentée mais les bons résultats des ventes de fin d'année 2014, ont donné un nouvel espoir en la société malgré les sacrifices consentis.

Ces différentes étapes dont nous venons de parler peuvent être présentées dans le schéma suivant :

Le cycle du changement (Kübler-Ross)



Il faut plus de courage pour changer son point de vue que pour lui rester fidèle.
F. Hebbel

8 CONCLUSION

En conclusion, nous pouvons avancer que le projet est bien un échec complet.

Face à l'adversité et à la concurrence accrue, Little Britain se devait de changer.

En effet, Little Britain s'est reposée sur ses acquis durant de nombreuses années, sans investir en continu dans des développements informatiques adéquats, tout en négligeant une veille de la concurrence qui l'aurait obligée à se mettre en ordre de bataille pour affronter ces nouveaux entrants sur le marché. Elle s'est contentée de capitaliser sur sa réputation de premier sur le marché des expats anglophones sans développer de nouvelles compétences qui lui permettrait de garder un avantage concurrentiel sur les grandes surfaces qui jouent, elles, sur les prix.

Face à cette guerre des prix, dans laquelle elle ne peut que perdre, Little Britain devait mettre en avant son expertise des produits anglais, son accès privilégiés à certains fournisseurs « pointus » en Angleterre tout en développant une gestion de la relation client pour garder sa clientèle particulière déjà captive. Cette gestion de la relation client aurait servi également pour attirer vers elle une nouvelle clientèle « professionnelle » avec laquelle elle travaille trop peu pour l'instant mais qui ne demande qu'à avoir accès à un catalogue plus important de produits anglais car ils leur permettraient à leur tour de se démarquer de leurs concurrents. Une amélioration de l'utilisation de l'outil informatique pour la gestion des stocks aurait eu toute sa pertinence également. Malheureusement, rien de tout cela ne s'est fait.

Il n'est pas trop tard. Même s'il a choisi une autre voie radicale pour limiter ses pertes, le management ne doit pas faire table rase de tout ce qui a été entrepris durant plusieurs mois. Pour cela, il doit également faire son introspection et se rendre compte que le changement ne s'impose pas ainsi à tous les esprits quand on le décide. « On va changer ! Et vogue la galère » n'est sûrement pas la bonne tactique à adopter pour la réussite d'un processus de changement. Le management doit s'impliquer dans celui-ci, être en accompagnement des employés pour instaurer le changement.

La réussite du changement est un processus collaboratif qui réunit le management, l'équipe projet et les employés concernés par le changement. Si chacun reste isolé par manque d'information, par manque d'implication, par manque de soutien de la part des autres acteurs du processus, comme ce fut le cas ici, le changement est voué à l'échec. Il convient donc que, plutôt que camper sur ses bases, chacun fasse un pas vers l'autre, tout en sachant à quoi il s'engage et ce pour quoi il s'engage et ainsi la réussite sera au bout du chemin.

Si chacun apprend de ses erreurs, alors puissent les quelques lignes de ce travail être le miroir de ces erreurs qu'il ne conviendra plus de commettre dans le prochain processus de changement qui est inévitable pour Little Britain et sa prospérité.

9 BIBLIOGRAPHIE

- De Caluwé, L. & Vermaak, H. *Change Paradigms : An Overview*. Organization Development Journal. Volume 22, number 4, 2004.
- Dejean K., *Organisation et gestion du changement*. Cours à l'Université de Namur (2014-2015).
- Englebert V. & Petit M., *Modélisation organisationnelle et métier : langages et méthodes*. Cours à l'Université de Namur (2014-2015).
- Jureta Y., *Ingénieries des exigences*. Cours à l'Université de Namur (2014-2015).
- Kotter, J. , Rathgeber, H. (2008). *Alerte sur la banquise: Réussir le changement dans n'importe quelles conditions*. Pearson, Village Mondial.
- Mintzberg H, *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'organisation, 1982.
- Osterwalder A. & Pigneur Y., *Business Model nouvelle génération : Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers*. Pearson, 2011